

Studijní opora

Název předmětu: Financování a ekonomické řízení

Téma: T7

Informace pro ekonomické řízení nákladové střediska

Vzdělávací cíl:

Cílem tohoto tématu je objasnit systém ekonomického řízení nákladového střediska AČR. Vymezíme si proto nejprve pojem NS AČR, dále ekonomického systému NS AČR a uvedeme si vlastnosti a strukturu tohoto systému.

Zpracovala: mjr. Ing. Blanka Adámková, Ph.D.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Obsah:

Úvod

0. Nákladové středisko jako reálný a ekonomický objekt
1. Vymezení ekonomického systému nákladového střediska AČR
2. Nákladové středisko AČR a jeho obecná charakteristika
3. Vymezení ekonomického systému nákladového střediska a jeho základní charakteristiky
4. Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému nákladového střediska
5. Vymezení vnější a vnitřních vazeb a funkce ekonomického systému nákladového střediska
6. Vymezení ekonomického informačního systému nákladového střediska

Závěr

ÚVOD

Řízení je jedna ze základních kategorií systémového pojetí organizace. Mohli bychom říci, že velkou měrou přispívá k úspěšnému vedení dané organizace. Z toho důvodu je nezbytné, aby se vedoucí pracovníci dokázali orientovat v pojmech ekonomického a finančního řízení společnosti, neboť řízení patří k jejich primárním činnostem.

Nákladové středisko jako objekt zkoumání je poměrně složitý systém a není možné ho zkoumat současně v celé jeho úplnosti, ze všech hledisek, která přicházejí do úvahy. Pro účely tohoto tématu to bude hledisko ekonomické. Když hovoříme o **nákladovém středisku**, tak de facto hovoříme o vojenském útvaru, s tím že naše vyjadřovací prostředky používají „ekonomického jazyka“.

0. Nákladové středisko jako reálný a ekonomický objekt¹

Ze systémového pohledu **reálným objektem** může být kámen, buňka, člověk, podnik, nebo národní hospodářství. Z toho lze odvodit, že i nákladové středisko je reálným objektem. Je také zřejmé, že na tomto reálném objektu můžeme vymezit velký, avšak přesto konečný počet různých systémů, které odpovídají různým hlediskům zkoumání.²

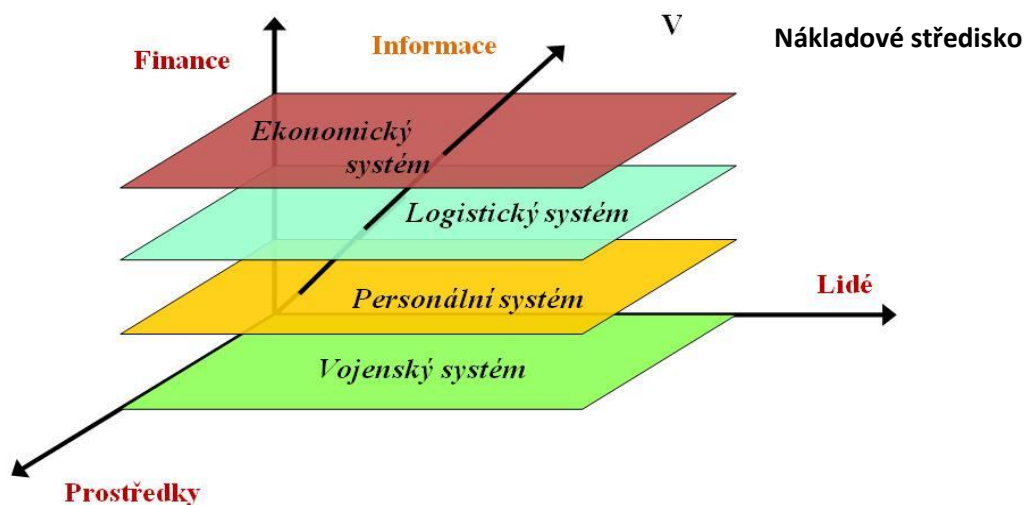
Ekonom bude definovat na daném objektu patrně jiný systém než např. právník, sociolog či voják ať již ve funkci velitele, logistika nebo personalisty. Systémy, které by na nákladovém středisku definovali tito specialisté, by se vzájemně podstatným způsobem odlišovali i přesto, že všichni zkoumají tentýž objekt - v našem případě nákladové středisko (viz Obrázek 0). Je to tím, že každého zajímá zkoumaný reálný objekt z jiného hlediska a své pozorování mohou provádět na odlišných rozlišovacích úrovních.³ Když ekonom bude na nákladovém středisku definovat ekonomický systém, můžeme tvrdit, že vymezuje pouze jednu rovinu z jeho reálné existence. Přitom s velkou pravděpodobností může tento vymezovaný systém obsahovat stejné prvky, jako systém jiný, pouze sledované vlastnosti prvku se budou lišit. Aby bylo možné tento ekonomický systém na úrovni nákladového střediska definovat, nezbytným předpokladem je skutečnost, že nákladové středisko je možné považovat za **ekonomický objekt**. Pokud se nemýlíme, lze se domnívat, že ekonomický systém je možné vymezit pouze na objektu ekonomické povahy.

¹ OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 66-67. ISBN 978-80-260-3277-9.

² ALEXÝ, Július. *Systémová a operačná analýza v riadení podnikov*. Bratislava: Alfa, 1985. s. 26. 63-041-86.

³ Tamtéž, viz ref. 2. s. 27.

Obrázek 0: Nákladové středisko jako objekt zkoumání



Zdroj: OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 66 ISBN 978-80-260-3277-9.

Jaromír Vepřek za ekonomický objekt považuje organizační, funkční (procesní) či problémový celek, sledující ekonomické cíle nebo studovaný z ekonomického hlediska. Součástí těchto objektů jsou považovány i jejich řídicí, případně informační soustavy.⁴ **Následně tedy můžeme předpokládat, že i nákladové středisko je ekonomickým objektem.** Aby bylo možné lépe porozumět ekonomickým procesům, které na této úrovni probíhají, je nezbytné na nákladovém středisku vymezit (jeho) ekonomický systém. Julius Alexy uvádí, že výběr vhodného postupu řešení vymezeného problému je podstatně ovlivňován zvoleným předmětem a cíli zkoumání. Následně pak prostřednictvím analýzy věcné struktury, informačního a řídicího systému, lze dosáhnout inovace existujícího systému tj. jeho zlepšení a dosažení vyšší účinnosti.⁵

Ekonomický systém nákladového střediska a jeho subsystemy lze modelovat. Pomocí modelování je možné zjednodušit souvislosti a lépe pochopit objektivní realitu. Roman Horák uvádí,

⁴ VEPŘEK, Jaromír, NEDOMA, Josef a kol. *Metody analýzy struktury systémů v ekonomice*. Praha: ACADEMIA, 1986. s. 11.

⁵ Tamtéž, viz ref. 2. s. 39.

že všechny modely v ekonomice armády mají charakter pracovních hypotéz, tyto modely potřebují empirické ověření své použitelnosti.⁶

Pojmy objekt zkoumání, ekonomický objekt a reálný objekt v této práci nelze považovat za synonyma, protože bychom zde směřovali různé roviny chápání. Pojem objekt zkoumání spolu s pojmem předmět zkoumání se bytostně váží pouze k metodice tohoto výzkumného projektu. Termín reálný objekt a ekonomický objekt je zde používán ve spojitosti se systémovým přístupem a slouží k následnému vymezení ekonomického systému nákladového střediska AČR.

Použití spojení nákladové středisko jako ekonomický objekt představuje vyjádření skutečnosti, že je na nákladové středisko pohlíženo jako na celistvý systém a pozorujeme ho z venčí. Pokud by se však hovořilo o nákladovém středisku jako ekonomickém subjektu, jednoznačně zde vystupuje do popředí především rozhodovací autonomie daného subjektu při jeho interakcích s vnějším okolím, a jako bychom dění pozorovali zevnitř tohoto subjektu.

1. Vymezení ekonomického systému nákladového střediska AČR⁷

Armáda ČR je často vymežována jako ekonomický systém nebo se hovoří o ekonomickém systému Armády ČR.^{8,9} V souladu s tímto přístupem pak lze nákladové středisko AČR označit a považovat za jeden ze základních prvků tohoto systému. Jsme přesvědčeni, že obdobně lze přistupovat i k nákladovému středisku a že je možné vymežit jeho ekonomický systém nebo jej chápat jako ekonomický systém. Než však k tomuto vymezení přistoupíme, provedeme nejdříve obecnou charakteristiku nákladového střediska. V následujícím textu budeme pod termínem nákladové středisko chápat pouze jeden vojenský úvar nebo vojenské zařízení případně jiný organizační prvek rozlišovaný v rámci resortu ministerstva obrany. Činíme tak pro zjednodušení a pro možnost srozumitelnějšího popisu řešeného problému a při vědomí toho, že v reálné vojenské praxi

⁶ HORÁK, Roman a kol. *Východiska pro konstituování ekonomiky armády*. Brno: Vojenská akademie v Brně, 2002. s. 31. ISBN 80-85960-2.

⁷ OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 68. ISBN 978-80-260-3277-9.

⁸ KUNC, Svatopluk. *Manažerská ekonomika v podmínkách Armády České republiky*. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2007. s. 62. ISBN 80-7231-168-9.

⁹ HORÁK, Roman a kol. *Východiska pro konstituování ekonomiky armády*. Brno: Vojenská akademie v Brně, 2002. s. 30. ISBN 80-85960-2.

tato identita nemusí vždy platit, tj. nákladové středisko $\neq$ jeden vojenský útvar nebo organizační prvek.

2. Nákladové středisko AČR a jeho obecná charakteristika¹⁰

Nákladové středisko má liniově-štabní strukturu. Řízení – velení je i na jeho úrovni založeno na nedílné velitelské pravomoci a má direktivní charakter. Umožňuje veliteli nákladového střediska odpovídat za plnění úkolů a rozkazů v rozsahu jeho delegace. Velitel spolu s odbornými funkcionáři nákladového střediska je odpovědný za veškerou činnost nákladového střediska, tedy i za jeho ekonomické zabezpečení. V této oblasti jsou velitel jako rozpočtový kompetent a příkazce operace a náčelník ekonomické služby nákladového střediska odpovědní za návrh rozpočtu, jeho rozpis, realizaci a následnou kontrolu jeho plnění. Zároveň dohlíží, aby byla zajištěna jeho provázanost na úkoly vyplývající z „Plánu činnosti“ nákladového střediska na daný rok. Základním požadavkem je, že úkoly musí být plněny účelným, hospodárným a efektivním způsobem. Pro splnění tohoto požadavku se z pravidla na úrovni nákladového střediska zpracovává plán čerpání rozpočtu. Velitel ve spolupráci s odbornými funkcionáři při jeho sestavování musí dbát o jeho reálnost a dodržení výdajových priorit v pořadí mandatorní výdaje, zabezpečení úkolů dle plánu činnosti nákladového střediska a výdaje ke zvýšení úrovně života nákladového střediska.

Odborná literatura se v poslední době snaží interpretovat některé pojmy ekonomické teorie, které jsou „geneticky“ svázané s podnikovou sférou soukromého sektoru tak, aby našly své uplatnění i ve specifických podmínkách veřejného sektoru, tím pádem i v ozbrojených silách. Tento přístup otevírá cestu k tomu, aby armáda a vojenské útvary nebyly posuzovány pouze z vojenského hlediska, ale i z hlediska ekonomického a aby se tato změna v jejich chápání následně více promítla i do jejich řízení.

Jako velmi inspirativní a velmi vhodný pro obecnou charakteristiku nákladového střediska AČR jako ekonomického systému, se jeví přístup, který prezentují Ivana Kraftová¹¹ a Luboš Štancil¹², kdy organizace neziskového sektoru jsou identifikovány jako ekonomické subjekty mající charakteristické

¹⁰ OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 68-71. ISBN 978-80-260-3277-9.

¹¹ KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

¹² ŠTANCL, Luboš. K vybraným problémům zkoumání profesionální armády jako ekonomického subjektu veřejného sektoru. In *Sborník z mezinárodní konference: „Ekonomické a finanční aspekty transformace veřejných financí“*. Brno: Univerzita obrany v Brně, Katedra ekonomie, 2005. s. 55-66. ISBN 80-85960-88-5.

rysy „firmy“. U prvního autora je tato interpretace „teorie firmy“ realizována na oblast municipalit, druhým autorem je jako firma identifikována armáda. A pokud byla jako firma identifikována armáda, je zcela oprávněné tvrdit, na základě desagregace prvků tohoto vyššího systému¹³ (viz Obrázek 1), že tato interpretace je možná i na nákladové středisko. Následně lze **nákladové středisko Armády ČR na nejobecnější úrovni charakterizovat** prostřednictvím těchto atributů:¹⁴

- při vytváření produktů sloužících k uspokojení potřeb působí na straně nabídky,
- svým charakterem se jedná o systém založený na principu input/output s cílovou funkcí a jí podřízenou strukturou.

Uplatněním specifických znaků, kterými se vymezuje vůči ostatním, **lze o nákladovém středisku jako ekonomickém subjektu vyslovit následující závěry:**

- figuruje na straně nabídky veřejného sektoru, a má podobu vnitřně strukturovaného relativně otevřeného systému, jehož cílem není tvorba zisku,
- realizuje „specifickou produkci“ jejíž podstatou je přeměna vzácných produkčních vstupů ve výstup, mající podobu dílčího příspěvku na zabezpečování národní obrany a bezpečnosti,
- tento výstup má charakter čistého veřejného statku a je určen pro finální spotřebu,
- transformace vzácných produkčních vstupů se uskutečňuje specifickou technologií – vojenským výcvikem, tuto technologii lze teoreticky popsat použitím produkční funkce definované jako maximálně dostupný objem jednoho výstupu (v podobně vycvičenosti), kterého je dosahováno prostřednictvím daných vstupů,¹⁵
- nezbytné produkční vstupy (především lidský kapitál) nákladové středisko získává prostřednictvím jejich pronájmu, za ceny, které se utváří na odpovídajících trzích výrobních faktorů,

¹³ V případě uvedené desagregace byl do minulého roku nákladovým střediskem např. 252. protiletadlový raketový oddíl, v současnosti v uvedeném příkladě je nákladovým střediskem 25. Protiletadlová raketová brigáda.

¹⁴ KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. Praha: C. H. Beck, 2002. s. 17. ISBN 80-7179-778-2.

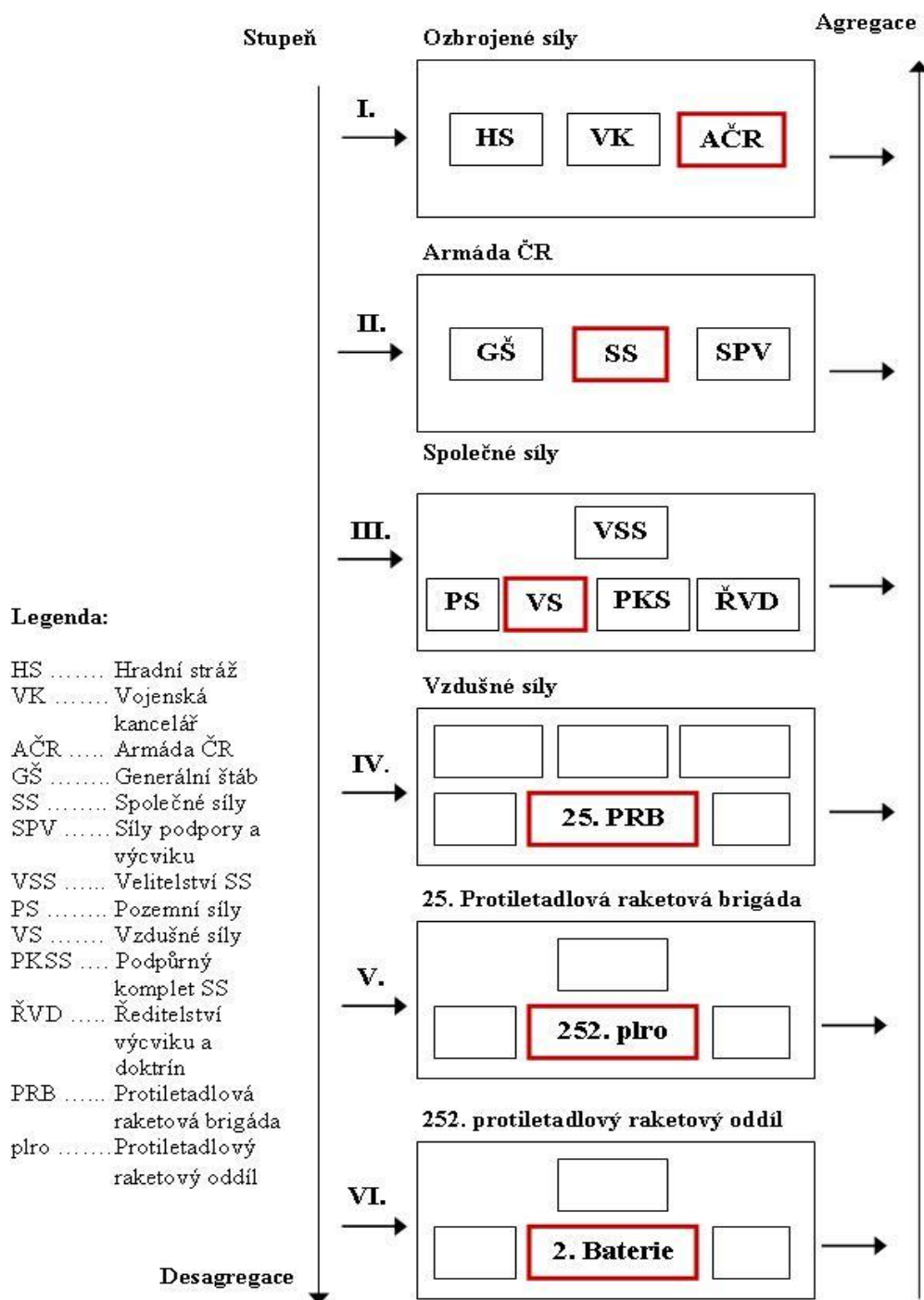
¹⁵ ŠTANCL, Luboš. K vybraným problémům zkoumání profesionální armády jako ekonomického subjektu veřejného sektoru. In Sborník z mezinárodní konference: „Ekonomické a finanční aspekty transformace veřejných financí“. Brno: Univerzita obrany v Brně, Katedra ekonomie, 2005. s. 57. ISBN 80-85960-88-5.

- prostředky k úhradě ceny pronájmu nebo nákupu výrobních faktorů nákladové středisko „nárokuje“ z veřejných rozpočtů.

Závěrem k tomuto vymezení je **nezbytné doplnit:**

- **cílová funkce nákladového střediska AČR** jako ekonomického subjektu spočívá v podílu na realizaci výstupu ve formě veřejnou volbou stanoveného rozsahu národní obrany a bezpečnosti,
- **naplňování uvedené cílové funkce nákladového střediska AČR** by mělo být podporováno k tomuto účelu odpovídajícím charakterem jeho struktury a řízení.

Obrázek 1 Desagregace „Armády jako součásti ozbrojených sil“



Zdroj: OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 71. ISBN 978-80-260-3277-9.

3. Vymezení ekonomického systému nákladového střediska a jeho základní charakteristiky¹⁶

Velmi často se při zkoumání reálných ekonomických objektů nelze spokojit s tím, že je označíme jako systémy, ale je potřeba definovat jejich prvky, vazby a vlastnosti, které hodláme zkoumat, a musíme tak na daném ekonomickém objektu zavést systém. Velké problémy a nejasnosti, však může působit skutečnost, že jednou hovoříme o objektu jako o systému a jindy o systému definovaném na tomto objektu. Řekneme-li, že nákladové středisko AČR budeme považovat za ekonomický systém, pak takovéto sdělení pouze informuje, že budeme vojenský útvar považovat za celek mající jisté vlastnosti, sestávající z prvků, mezi nimiž existují vazby a interakce. Pokud nesdělíme, které vlastnosti celku, které prvky, které vazby a interakce mezi nimi máme na mysli, pak pouhé označení objektu jako systému je nepostačující. V okamžiku, kdy tyto údaje popíšeme a pracujeme s nimi, je nutné si uvědomit, že již nepracujeme přímo s objektem, ale se systémem, který jsme na něm definovali. Ekonomický systém nákladového střediska, v pojetí uvedeném výše, je pak systém definovaný na tomto nákladovém středisku - vojenském útvaru. V rámci nákladového střediska je ekonomický systém neoddělitelný od jiných systémů, součástí, funkcí, neexistují jasné hranice, interakce všech složek je poměrně vysoká, celistvost nákladového střediska jako systému je však zřejmá.¹⁷

Ekonomický systém nákladového střediska z obecného pohledu můžeme definovat jako uspořádanou množinu prvků propojenou vzájemnými vazbami. V rámci ekonomického systému nákladového střediska a v jednotě jeho jednotlivých prvků, lze vymezit zároveň i **systém ekonomického řízení** s jeho **ekonomickým informačním systémem**. Lze také říci, že jednotlivé prvky ekonomického systému prolínají i do dalších výše uvedených systémů.¹⁸

K interpretaci ekonomického systému nákladového střediska můžeme použít i matematický aparát, zejména množin a následně lze ekonomický systém nákladového střediska (ES_{NS}) vyjádřit výrazem:

$$ES_{NS} = (K, L, f, r) \quad (1),$$

¹⁶ OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 72-73. ISBN 978-80-260-3277-9.

¹⁷ Vojenský útvar je možné chápat jako multisystém.

¹⁸ Tj. velitel útvaru je jednak prvkem ekonomického systému nákladového střediska a zároveň je prvkem systému ekonomického řízení apod.

- kde K množina všech movitých a nemovitých prostředků (budovy, technika, zařízení apod.),
- L množina všech zaměstnanců (vojáci z povolání, občanskí zaměstnanci),
- f množina všech toků reálně probíhajících na nákladovém středisku (jedná se o toky věcných prostředků, finančních prostředků a informací),
- r množina všech vztahů vznikajících na úrovni nákladového střediska mezi zaměstnanci (formální, neformální).

Následně pak by bylo i možné prostřednictvím průniků v těchto množinách vymezit systém ekonomického řízení a ekonomický informační systém. Je to dáno skutečností, že všechny tyto systémy jsou z těchto prvků vytvářeny a liší se právě mírou zapojení jednotlivých prvků do těchto systémů. Společné pro všechny tři pojmenované systémy je skutečnost, že s největší pravděpodobností budou obsahovat informace ekonomického charakteru.

4. Cíl, struktura a vlastnosti ekonomického systému nákladového střediska¹⁹

Obecné cíle nákladových středisek jsou každoročně stanovovány v tzv. „Plánech činnosti útvarů“. Cílem ekonomického systému by pak mělo být dosažení v daném časovém horizontu požadovaného, potenciálně dosažitelného budoucího stavu, struktury, funkce nebo výstupu při zohledňování ekonomických možností nákladového střediska. Ekonomický systém by měl vytvářet ekonomicky udržitelné podmínky pro splnění cílů, které vojenský útvar k danému časovému horizontu plánuje. Aby každého věcně stanoveného cíle bylo dosaženo, musí proběhnout celá řada procesů, se kterými je neodmyslitelně spojena spotřeba zdrojů, které má nákladové středisko k dispozici.

U každého systému a tedy i u ekonomického systému nákladového střediska **je velmi významná a důležitá jeho struktura**. Strukturou budeme považovat množinu prvků a vazeb mezi nimi. Přístupů pro zobrazení struktury může být celá řada, nejdříve však ekonomický systém a jeho strukturu zobrazíme v obecné rovině s důrazem na existující vazebné vztahy mezi jeho jednotlivými prvky, následně pak použijeme kritérium organizační a funkční.

¹⁹ OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 73-77. ISBN 978-80-260-3277-9.

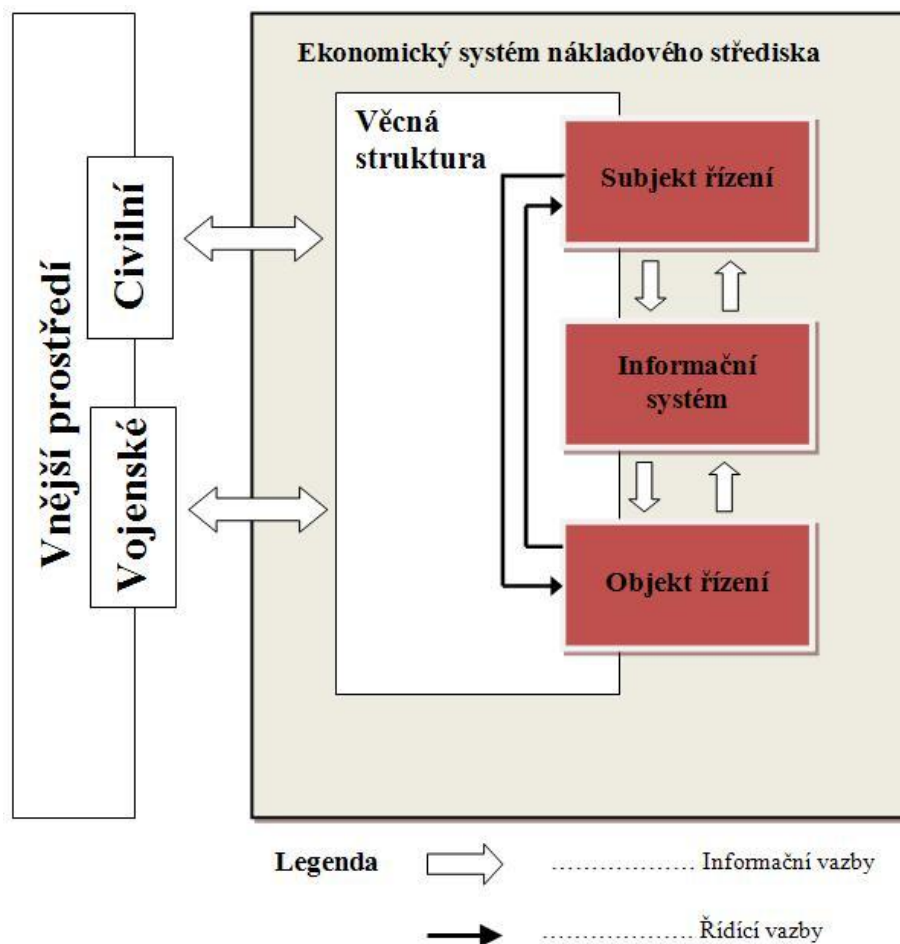
Pokud chceme strukturu ekonomického systému vojenského útvaru zobrazit v obecné rovině, musíme si v první řadě uvědomit, že každý ekonomický objekt se skládá z dvou vzájemně informačním systémem propojených subsystémů, které v určitých relacích můžeme pokládat za systémy. Jsou to:

- a) řídicí podsystém, resp. systém (subjekt řízení),
- b) řízený podsystém resp. systém (objekt řízení).

Řídicí a řízený podsystém (systém) spolu vytváří organickou jednotu. Každý z nich má své funkce a jeden ve vztahu k druhému plní specifické úkoly. Jejich rozlišení a vymezení na ekonomickém objektu není z různých příčin jednoduché a jednoznačné. Pojem řídicí systém se geneticky váže na technickou oblast. Řídicí a řízené prvky jsou v ní fyzicky i prostorově jednoznačně odlišené. Polarizace řídicího a řízeného systému v ekonomických objektech je relativní a ovlivněná účelem zkoumání, rozlišovací úrovní apod. Dělicí čára mezi nimi je velmi „mlhavá“, neboť sám řídicí systém musí být neustále organizovaný a řízený, především proto, že na průběhu řízení se podílí i samotný řízený systém.

Ekonomický systém nákladové střediska, lze chápat také jako hmotný systém tvořený jednotlivými prvky (věcná struktura), tyto prvky by bez vazeb patrně vykazovaly odlišné chování, prostřednictvím systému ekonomického řízení pak je mezi tyto prvky vnášena dynamika v souladu s cílovou funkcí ekonomického systému, **ekonomický informační systém** pak propojuje tento hmotný systém se **systémem ekonomického řízení**, takto popsané systémy však není možno pojímat odděleně, protože se vzájemně prolínají. Při vědomí této skutečnosti výše popsanou situaci znázorňuje Obrázek 2.

Obrázek 2 Schematické znázornění ekonomického systému vymezeného na nákladovém středisku



Zdroj: OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 75. ISBN 978-80-260-3277-9.

Ekonomický systém umožňuje reálné naplňování cílů a funkcí vojenského útvaru. Jeho strukturu, kterou rozumíme prvky a vazby mezi nimi, lze posuzovat z různých hledisek. Jednak můžeme hovořit o **věcné struktuře**, **organizační struktuře**, **funkční struktuře** nebo o **ekonomické struktuře**. Pod věcnou strukturou si můžeme představit reálné nákladové středisko s lidmi, zařízeními, technikou a budovami vzájemně propojených a využívajících technickou infrastrukturu, kterou je nutné také zahrnout do této struktury. V rámci organizační struktury nákladového střediska můžeme např. vymezit velitelství vojenského útvaru – nákladového střediska a jeho jednotlivé roty jako jeho organické jednotky. Z **funkčního pohledu** pak struktura nákladového střediska může obsahovat produkční prvky, správu, řízení a další. **Ekonomická struktura** je zpravidla odrazem struktury organizační. Může být i s organizační strukturou totožná, ale nemusí to být pravidlem. Ekonomická struktura vytváří předpoklady pro ekonomické řízení daného ekonomického systému.

V současné době lze konstatovat, že na úrovni nákladového střediska ekonomická struktura není vytvářena. Z pohledu účetnictví to znamená, že na nákladovém středisku nejsou vytvářeny interní ekonomické jednotky (naopak se můžeme setkávat s opačným jevem²⁰).

Na nákladovém středisku, jak již bylo uvedeno, lze vymezit **ekonomický informační systém**. Často se dává rovnítko mezi ekonomický informační systém a účetnictvím, ale to bychom se dopouštěli zásadní chyby. Účetnictví je samozřejmě srdcem každého ekonomického informačního systému, ale je to pouze jeho dílčí část. Ekonomický informační systém je takový systém, který pokrývá veškeré informační toky ekonomického charakteru v dané organizaci (účetnictví, daně, dodavatele, sklady, dopravu, zaměstnance, mzdy, produkční činnost apod.), ale zároveň slouží managementu jako důležitý nástroj pro podporu jejich rozhodování.

Posledním zmiňovaným systémem vymezovaným na nákladovém středisku je systém ekonomického řízení. **Systém ekonomického řízení** je systém, jehož prvky jsou dílčí akty rozhodování, dílčí úlohy, místa zpracování informací a dat spolu s člověkem jako rozhodující a neoddělitelnou složkou.²¹ Vazby v systému by mimo jiné měli představovat vzájemně sdílené a předávané informace a data o plánované, soustavně měřené, evidované a hodnocené náročnosti na zdroje.

Vlastnosti ekonomického systému vojenského útvaru

Před vymezením obecných vlastností ekonomického systému je nutné zdůraznit, že specifickým znakem každého ekonomického systému je skutečnost, že má k dispozici omezené zdroje, které se snaží cílevědomě a maximálně využít, tak aby to bylo v souladu s jeho potřebami. Využívá k tomu racionalizačních procedur a variantní rozhodování.²² Při vymezení základních vlastností ekonomického systému vojenského útvaru budeme vycházet ze základních typologií, které se běžně při systémové analýze využívají. Uvedeme jen ty nejčastěji používané a nejdůležitější. Podle

²⁰ Jako příklad můžeme uvést zrušení útvarů v posádce Strakonice. Do 1. 10. 2008 zde fungoval jako samostatný útvar a tedy i nákladové středisko velení brigády (VÚ 4312) a dále 2 raketové protiletadlové oddíly (VÚ 4325) a prapor zabezpečení (VÚ 9764), kromě těchto v posádce byly situovány další útvary, ty však byly v jiné organizační struktuře a podléhali jinému velení (šlo o posádkovou ošetřovnu, provozní středisko, spojovací uzel KIS a další). Do zmiňovaného období jednotlivé útvary spadající pod brigádu byly účetně sledovány jako samostatná nákladová střediska od 1. 10. 2008 sice fyzicky existují, ale účetně již jako samostatné nákladové středisko neexistují.

²¹ VESELÝ, Jaroslav. **Systémové nástroje řízení – metodika přístupu k automatizaci řízení**. Praha: Institut řízení, 1982. s. 300.

²² Možnosti racionalizačních procedur a variantního rozhodování jsou za současných podmínek na úrovni nákladových středisek omezené.

vztahu k času je možné ekonomický systém útvaru označit za dynamický systém, protože se jeho stav v čase mění.²³ Dále je adekvátní označit jej za systém s cílovým chováním, ekonomický systém útvaru reaguje na podněty tak, aby jeho činnost vedla k dosažení předem definovaných cílů a úkolů, jejichž naplnění se pak může odrážet v jeho konkrétním stavu a organizační struktuře.²⁴ O ekonomickém systému také můžeme říci, že se jedná o stochastický systém, protože jeho chování může mít při témže stavu systému a týchž podnětech více variant.²⁵ Dalším důležitou vlastností je adaptivita systému. Jedná se o vlastnost systému umožňující mu reagovat na změny stavů systému a změny stavu okolí, který je pro další existenci systému výhodný.²⁶ Ekonomický systém vojenského útvaru je systém s primární adaptivitou, což znamená, že se systém snaží přizpůsobit i změnám stavu jeho okolí. Dále se jedná o otevřený systém, protože zde identifikujeme vstupy a výstupy systému.

Na základě vymezených výše vymezených vlastností a analogie s obecnou definicí ekonomického systému, tak jak ji vymezuje Svatopluk Kunc,²⁷ můžeme charakterizovat ekonomický systém nákladového střediska jako dynamický hmotný systém s cílovým chováním, jehož účelem je dosažení požadovaného vztahu mezi ekonomickými vstupy a výstupy systému, při respektování sledovaných cílů nákladového střediska a za souběžného racionálního využívání zdrojů, které má nákladové středisko k dispozici. V současné době lze konstatovat, že ekonomický systém nákladového střediska tuto definici naplňuje pouze formálně.

²³ Doložit tuto vlastnost můžeme, pokud se na ekonomický systém útvaru podíváme např. z rozpočtového hlediska. Ekonomický systém a konkrétně systém ekonomického řízení se chová jinak ve fázi přípravy návrhu rozpočtu, rozpisu rozpočtu, realizace a kontroly. Ekonomický systém vojenského útvaru je ovlivňován změnami v jeho struktuře, ke kterým může v čase docházet. Změny v počtu příslušníků útvaru (z důvodu zahájení cvičení, odvelení jednotek do zahraničí apod.) též mají vliv jeho ekonomický systém.

²⁴ Vojenský útvar má zadané konkrétní cíle a úkoly. Tyto úkoly mají jednak věcný charakter, který vyvolává potřebu procesu řízení pro jejich naplnění. V rámci těchto procesů dochází k řízení zdrojů útvaru, tak aby zabezpečily vytyčené cíle a úkoly. Příkladem stanoveného úkolu v oblasti ekonomického řízení je zabezpečení zpracování a realizaci rozpisu rozpočtu na rok 2008 a zajištění rovnoměrného čerpání rozpočtu útvaru.

²⁵ Zde se akcentuje skutečnost při zachování struktury ekonomického systému a zadaných úkolů, může dojít k jinému chování prvků toto systému (onemocnění, případně zranění příslušníků a zaměstnanců útvaru, poruchy na technice, závady na budovách, nedodržení závazků vyplývajících ze smluvních stavů)

²⁶ Ekonomický systém vojenského útvaru musí umět reagovat na změny, které vznikají uvnitř něj samotného a zároveň i na podněty, které přichází z resortního prostředí i z prostředí mimo něj (změna legislativy, změny v ekonomické struktuře okolního prostředí apod.).

²⁷ KUNC, Svatopluk. Manažerská ekonomika v podmínkách Armády České republiky. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2007. s. 64. ISBN 80-7231-168-9.

5. Vymezení vnější a vnitřních vazeb a funkce ekonomického systému nákladového střediska²⁸

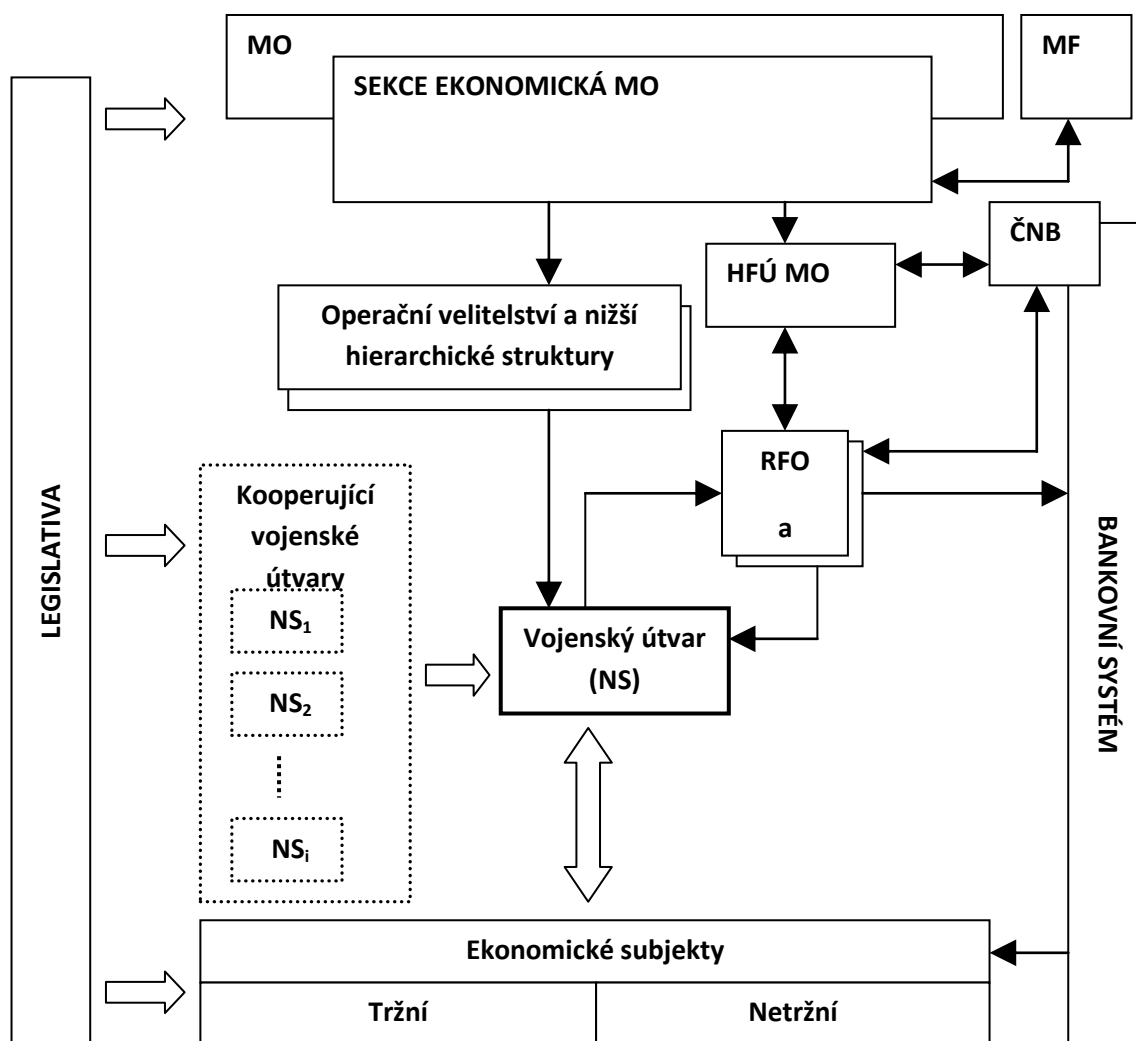
Chápeme-li nákladové středisko jako systém s konečným počtem prvků, který je zaměřen k dosažení určitého cíle, musíme vzít v úvahu jednak vztahy tohoto systému k jeho okolí, jednak vztahy mezi prvky uvnitř systému.

Vnější vazby ekonomického systému nákladového střediska

Nejdříve budeme charakterizovat okolí vojenského útvaru. Okolí vojenského útvaru a jeho ekonomického systému je poměrně rozsáhlé a členité. Interakce mezi vojenským útvarem a jeho okolím je významným faktorem, který ovlivňuje chod útvaru jako takového a zároveň působí na jeho ekonomický systém. Významnou roli zde sehrává legislativa, která je představována zákony a předpisy mající obecnější charakter (rozpočtová pravidla, zákon o majetku státu, zákon o účetnictví a další), ale i předpisy, které vychází z prostředí resortu obrany a které jdou z úrovně ministerstva obrany případně generálního štábu a přímo nadřízených stupňů velení (rozkazy ministra obrany, odborná nařízení, pokyny a nařízení). Okolí je však tvořeno také institucemi, se kterými útvar přichází do styku. Jsou to především dodavatelé služeb pořizovaných útvaru, dodavatelé energií, dále peněžní ústavy, pojišťovny, orgány státní správy (správa sociálního zabezpečení, úřady práce a další) a samosprávy (obec, kraj) a v neposlední řadě tvoří okolí vojenského útvaru životní prostředí. Zjednodušené schéma vazeb a působení okolí na vojenský útvar ukazuje Obrázek 3. Patrně nejvýznamnější mezi vnějšími vazbami je vazba v linii „Ekonomická sekce MO“ – „Prvky ekonomického managementu na operačních velitelstvích a nižších hierarchických strukturách“, kde se jedná o nadřazené součásti ekonomického systému Armády ČR. Ekonomická sekce jako součást ministerstva představuje strategickou úroveň ekonomického řízení a operační velitelství a nižší hierarchické struktury lze považovat za úroveň taktického ekonomického řízení. V rámci jednotlivých vojenských útvarů dochází k ekonomickému řízení na operativní úrovni. Linie „Agentura finanční“ – „Účtárny Agentury finanční“ představuje vazbu finančně informační. Kooperující nákladová střediska, je nutno chápat jako útvaru, které poskytují své výkony ve prospěch jiných vojenských útvarů (nákladového středisek), a z pohledu jejich ekonomického systému jdou jejich výkony na vrub zabezpečovaných vojenských útvarů. V schématu u těchto vojenských útvarů nejsou z důvodu přehlednosti naznačeny vazby ekonomického řízení a ani vazby finančně-informační ani žádné další, i když je zřejmé, že tyto vazby existují.

²⁸ OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 78-89. ISBN 978-80-260-3277-9.

Obrázek 3 Okolí (vojenské a civilní) ekonomického systému vojenského útvaru



Zdroj: OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 79. ISBN 978-80-260-3277-9.

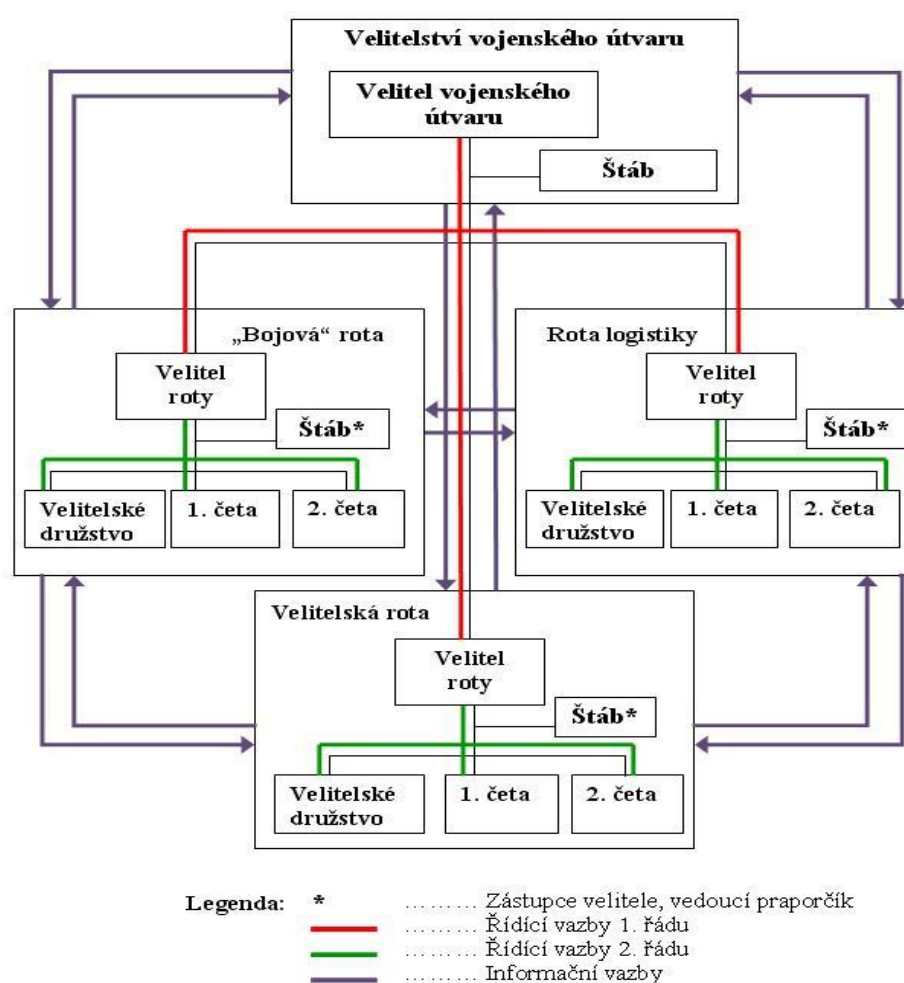
Nyní se zaměříme na vztahy mezi prvky ekonomického systému vojenského útvaru odrážející organizačně-řídící vazby uvnitř vojenského útvaru a funkčně procesní strukturu.

Organizační struktura ekonomického systému nákladového střediska

Organizačně řídicí pohled na vojenský útvar nám poskytuje informace o organizaci a řízení jeho jednotlivých částí. Poskytuje nám informace o uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých složek a vazby mezi nimi. Zobecněný organizačně řídicí pohled na vojenský útvar nám dává Obrázek 4. Jedná se tedy o organizační

strukturu ekonomického systému nákladového střediska. Vojenské útvary jsou organizovány do liniově-štabních struktur. Základ tvoří liniové prvky s jejich veliteli, kteří mají k dispozici štabní útvary (štáby) s odborníky a specialisty. Štáby připravují podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí liniových vedoucích (velitelů). Mezi jednotlivými řídicími úrovněmi probíhá řídicí vazba, která má charakter přímé direktivní a nedirektivní formy řízení. Mezi jednotlivými částmi (v našem případě se jedná o jednotlivé rotu a jejich velení) jsou vytvořeny informační toky. V modelovém případě vojenského útvaru se jedná o úroveň operativního řízení.²⁹

Obrázek 4 Zjednodušená organizačně-řídicí struktura vojenského útvaru



Zdroj: OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 80. ISBN 978-80-260-3277-9.

²⁹ Zde je nutné připomenout, že při použití pojmu „operativní“ vycházíme z terminologie teorie řízení a podnikové ekonomiky, kde je tento pojem spojován s nižšími úrovněmi řízení. V armádních podmínkách je tento pojem spíše spojován s vyššími (středními) úrovněmi řízení.

Funkčně-procesní struktura ekonomického systému nákladového střediska

Při vymezení funkčně procesní struktury vojenského útvaru budeme akcentovat funkce a procesy, které jsou v jeho rámci naplňovány a realizovány. Východiskem pro toto vymezení bude využita typologie funkcí, která je zažitá v odborné literatuře. Například Yvonne Strecková³⁰ uvádí, že: *„Funkce, vyplývající z poslání subjektu, mají jednak primární a jednak sekundární charakter. Primární funkce realizují poslání instituce. Sekundární funkce vytvářejí podmínky pro plnění primárních funkcí.“* Yvonne Strecková, dále konkretizuje sekundární funkce a říká, že: *„soustava sekundárních funkcí je tvořena z funkce personální, provozně technické a funkce komplexního hospodaření.“* Josef Doškář a Josef Dufek³¹ hovoří o základních funkcích a ostatních funkcích. Do základních zahrnují výrobu, do ostatních řadí správu a řízení. J. Vosátka³² dělí funkce na primární a podpůrné. Za primární považuje zásobování, výrobu a odbyt, do podpůrných funkcí řadí personální, investiční, finanční, vědeckotechnickou a správní. Ladislav Blažek a Martin Landa³³ chápou jako primární funkce podniku funkci výrobní, odbytovou a funkci ekonomickou. Sekundární (obslužné) funkce dle těchto autorů jsou pak funkce zásobovací, personální, technické a správní (správní funkce je pak dále členěna dílčí funkce a procesy – řízení, plánování, organizování, kontrola, vedení účetnictví a účetní výkaznictví). Z výše uvedeného vyplývá, že vymezení funkcí podniku nebo organizace není zcela jednotné. Proto v této práci budeme za primární funkci nákladového střediska považovat **produkční funkci**, která je přímo spjatá s naplněním poslání a cílů námi sledovaného ekonomického objektu. Pro zjednodušení za sekundární funkce budeme považovat **funkci řízení a funkci správní** (funkci správní pak dále budeme ještě konkretizovat). Specifické místo v našem pojetí bude mít **funkce ekonomická**.

Analýzou procesů probíhajících na úrovni nákladového střediska z hlediska jejich funkce v daném prostředí lze za **primární funkci** vojenského útvaru označit tu, která přímo naplňuje **poslání daného vojenského útvaru** a která je realizována prostřednictvím tzv. **výkonných složek**. Zde je na místě upozornit, že akceptujeme obecnější vymezení primární funkce, abychom tím předešli námitkám vztahujícím se k existující typové diferenciaci u konkrétních vojenských útvarů. Je samozřejmé, že primární funkce např. Univerzity obrany, vojenské nemocnice nebo vojenského

³⁰ STRECKOVÁ, Yvonne. *Vstup do teorie řízení – vybrané kapitoly*. Brno: Masarykova univerzita Brno, 1996. s. 12.

³¹ DOŠKÁŘ, Josef, DUFEK, Josef. *Ekonomické řízení*. Praha: Dům techniky ČSVTS, 1970. s. 56.

³² VOSÁTKA, Jakub, MIKOVCOVÁ, Hana, SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Podniková ekonomika*. Praha: VŠE, 2002. s. 68. ISBN 80-245-0381-6.

³³ BLAŽEK, Ladislav., LANDA, Martin. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: MU Brno, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. s. 17. ISBN 80-210-3960-4.

útvary typu zabezpečovacího praporu bude odlišná od primární funkce výše zmiňovaného modelového příkladu vojenského útvaru. Primární funkcí Univerzity obrany je vzdělávací a vědecká činnost. U vojenské nemocnice bude primární funkce patrně naplňována léčebnou, preventivní a vědeckou činností. Zabezpečovací prapor svou primární funkci bude naplňovat prostřednictvím zabezpečení dopravy, zásobování a oprav pro jiné útvary. Sekundární funkce však budou u těchto zmiňovaných příkladů velmi podobné.

Pokud budeme vycházet z modelového příkladu struktury vojenského útvaru uvedeného na Obrázku 4, jedná o ty prvky organizační struktury vojenského útvaru, jejichž hlavní činností je výcvik a příprava pro bojové nasazení (tzv. „bojová“ rota,³⁴ velitelská rota). Za **sekundární funkce** na úrovni vojenského útvaru budeme považovat **funkci řízení, správní funkci a funkci ekonomickou**. Řídící funkce je naplňována prostřednictvím prvků prvního a druhého stupně řízení (velitelství útvaru, velení jednotlivých rot). Na realizaci správní funkce se podílí velení útvaru plus velení jednotlivých rot současně s rotou logistiky.³⁵ Naplňování této funkce je spojeno se zajišťováním široké škály logistických (opravy, doprava, ostraha, zásobování, skladování /pohonné hmoty, výstroj, výzbroj/, stravování apod.), personálních (získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení, řízení kariérního růstu, školení a vzdělávání apod.) a dalších činností.

Zvláštní pozornost bychom měli věnovat funkci ekonomické (někdy též označovanou jako funkci komplexního hospodaření). **Prostřednictvím ekonomické funkce je možné nahlížet na vojenský útvar jako na organizaci, jejímž dílčím posláním je, jak z krátkodobého tak dlouhodobého pohledu, hospodaření respektující obecný princip racionality³⁶**. Daná funkce by se proto měla zabývat těmi stránkami činnosti vojenského útvaru, které souvisí se spotřebou zdrojů, finančními toky, ekonomickou strukturou a vazbami. Z toho vyplývá, že činnosti a procesy ekonomické funkce

³⁴ Ve vojenské praxi se setkáváme s označením mechanizovaná rota, ženijní mechanizovaná rota, palebná baterie, tanková rota, taktická letka, vrtulníková letka příp. s dalšími.

³⁵ Takovéto vymezení je možné pouze v námi uvažovaném modelu vojenského útvaru. V reálné praxi však narážíme na problém, že naplňování těchto sekundárních funkcí participují další útvary či zařízení, které nespádají do výlučné rozhodovací pravomoci velitele útvaru a které vykonávají činnosti, jež jsou realizovány ve prospěch dotčeného útvaru. Jedná se např. o posádkové ošetřovny, provozní střediska, opravárenské podniky, Agentury finanční apod. S realizací těchto funkcí na jiných útvarech jsou spojeny další ekonomické konsekvence. Dochází ke zkreslení reality ekonomického systému vojenského útvaru díky neúplným informacím, jimiž management vojenského útvaru disponuje. Jedná se např. o posádkové ošetřovny, provozní střediska, opravárenské podniky apod.

³⁶ Ovšem pro současnou situaci na nákladovém středisku bychom toto tvrzení mohli opravit a doplnit, následovně: „ jejímž dílčím posláním je, jak z krátkodobého, tak dlouhodobého pohledu, především hospodařit s vyrovnaným rozpočtem“, ale to je v příkrém rozporu s obecným principem racionality.

nejsou jednoznačně spjaty s jedinou specializovanou organizační součástí vojenského útvaru, ale, a to platí zejména pro sekundární funkce obecně, jde napříč celou organizací, i když zpravidla její těžiště spočívá ve specializovaných útvarech.³⁷ Vzhledem k tomu, že vojenský útvar považujeme za ekonomický objekt a vymezujeme na něm ekonomický systém, můžeme tedy i z pohledu tohoto přístupu si dovolit předpokládat, že naplňování ekonomické funkce stojí v pozadí fungování a činnosti celého ekonomického objektu – vojenského útvaru. A že každá činnost a proces v něm realizovaný má svůj ekonomický rozměr. Na naplňování této funkce se svým způsobem podílí i jednotlivé úrovně útvarového managementu. Velitel útvaru jako celku je tedy odpovědný i za realizaci této funkce.

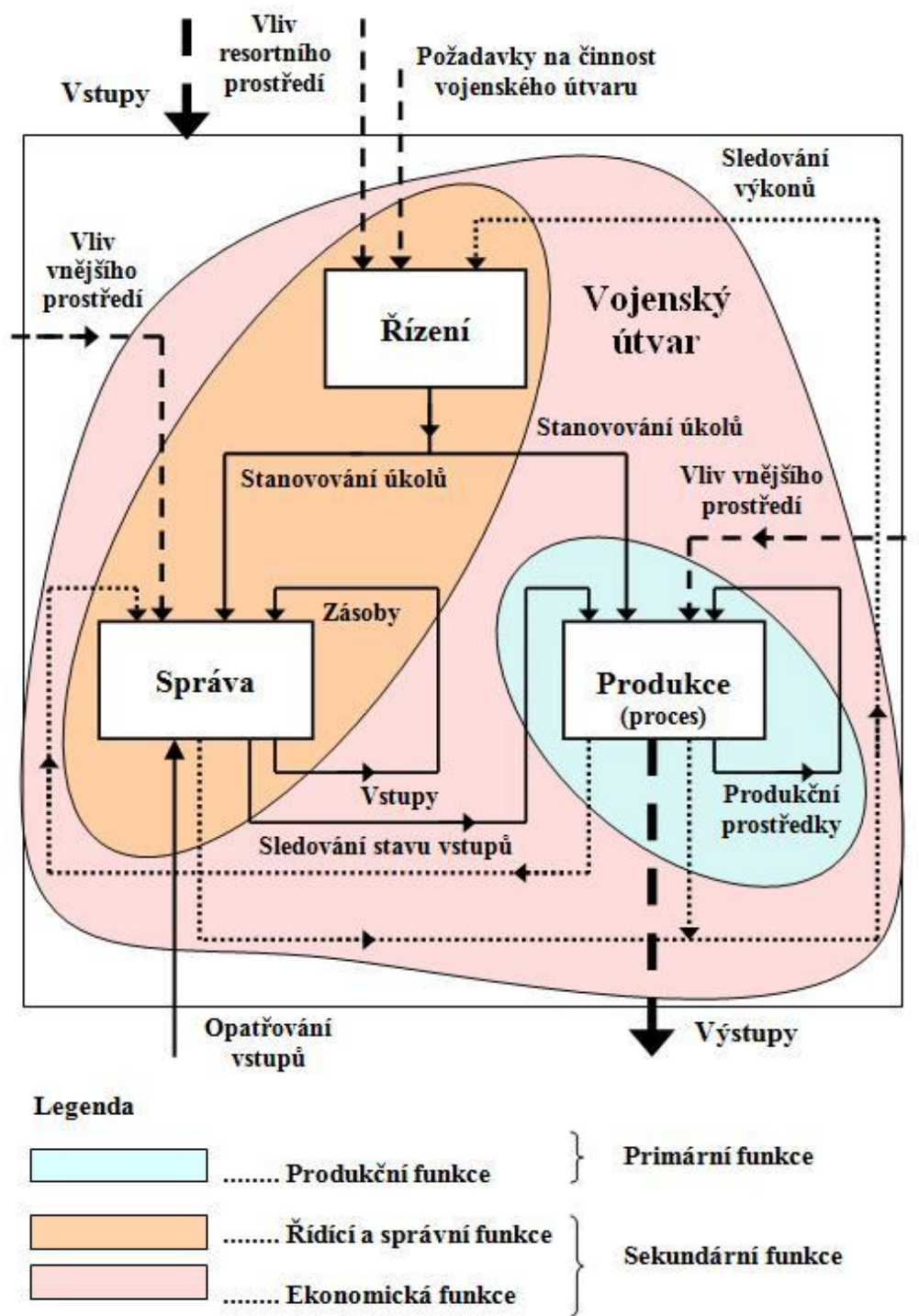
K analýze procesů je tedy nutné přistoupit i z hlediska vzájemných vztahů složek přímo realizujících primární a sekundární funkce, pak lze vymezit náplň a vztah tří základních oblastí činnosti na úrovni vojenského útvaru – nákladového střediska, kterými jsou **produkce** (výcvik a příprava pro bojové nasazení), **správa, řízení a ekonomika**. **Funkčně-procesní strukturu** ekonomického systému vojenského útvaru ukazuje Obrázek 5. I zde jsme si však vědomi, že vymezené realizované funkce na schématu stojí vedle sebe, ale ve skutečnosti se mohou prolínat. Schéma na Obrázku 5 zobrazuje ekonomický systém nákladového střediska z dynamického pohledu. Nákladové středisko prostřednictvím jednotlivých procesů realizuje transformační proces, kdy ze vstupů, ve formě lidského a finančního kapitálu dochází prostřednictvím naplňování řídicí, správní a ekonomické funkce k vytváření podmínek pro realizaci zadaných úkolů. Transformované vstupy mají na výstupu mimo jiné podobu určité míry dosažené vycvičenosti. Tohoto výstupu se dosahuje prostřednictvím realizace tzv. produkční funkce (procesu). Management nákladového střediska na základě sdělených požadavků na činnost nákladového střediska stanovuje úkoly jak pro správu (např. logistika, personalistika apod.), tak pro produkci (tj. bojové rot). Během produkčního procesu dochází ke spotřebě tzv. produkčních prostředků, o stavu spotřeby by měly být podávány informace správě, která dodá potřebné vstupy do produkčního procesu. Následně v rámci správní funkce je sledován stav zásob a průběžně se doplňují vstupy do produkčního procesu. O dílčích výkonech realizovaných jak správou, tak produkcí jsou permanentně podávány informace managementu nákladového střediska. Na pozadí všech těchto popsanych procesů probíhá simultánně realizace ekonomické funkce, která je realizována ekonomickým systémem nákladového střediska prostřednictvím systému ekonomického řízení.

³⁷ V případě našeho modelového útvaru by touto specializovanou organizační součástí bylo ekonomické oddělení nebo ekonomická skupina štábu na velitelství útvaru. V případě reálného vojenského útvaru bychom mohli hovořit o ekonomických odděleních a skupinách na úrovni brigád a oddílů (praporů). V případě baterií a rot, zde takovéto samostatné prvky zřizovány nejsou.

Organizačně-řídící hledisko zobrazení ekonomického systému vojenského útvaru má spíše **statický charakter**. Z tohoto statického pohledu se pak následně odvozuje tzv. **ekonomická struktura vojenského útvaru**, která je důležitá při konstituování systému ekonomického řízení. Naopak funkčně-procesní hledisko zobrazení vojenského útvaru jako systému má spíše charakter dynamický. Pochopení této dynamiky souvisí s pochopením ekonomické podstaty existence ekonomických objektů – a tím i nutnosti jejich ekonomického řízení a řízení obecně.

Každá činnost na nákladovém středisku by měla být procesem účelného působení. Je součástí složitého procesu transformace vstupních zdrojů na požadované výstupy, kterých je dosahováno prostřednictvím jednotlivých výkonů zainteresovaných prvků organizační struktury. Pak v každé této činnosti lze určit jistý prvek (organizační součást) nebo jisté funkční místo jako vykonavatele působícího touto činností na nějaký předmět činnosti, a jeho funkční závislost na ostatních vykonavatelích. Každý vykonavatel musí mít na svých vstupech informace nutné k rozhodnutí o svém účelném působení, tj. informace o účelu působení (o výsledku, jehož má být účelným působením dosaženo), informace o stavu předmětu činnosti a jeho změnách a informace o způsobu účelného působení, o postupu, jímž lze dosáhnout žádaného výsledku činnosti. Čili informace nezbytné k řízení ekonomického systému.

Obrázek 5 Zjednodušená funkčně-procesní struktura vojenského útvaru

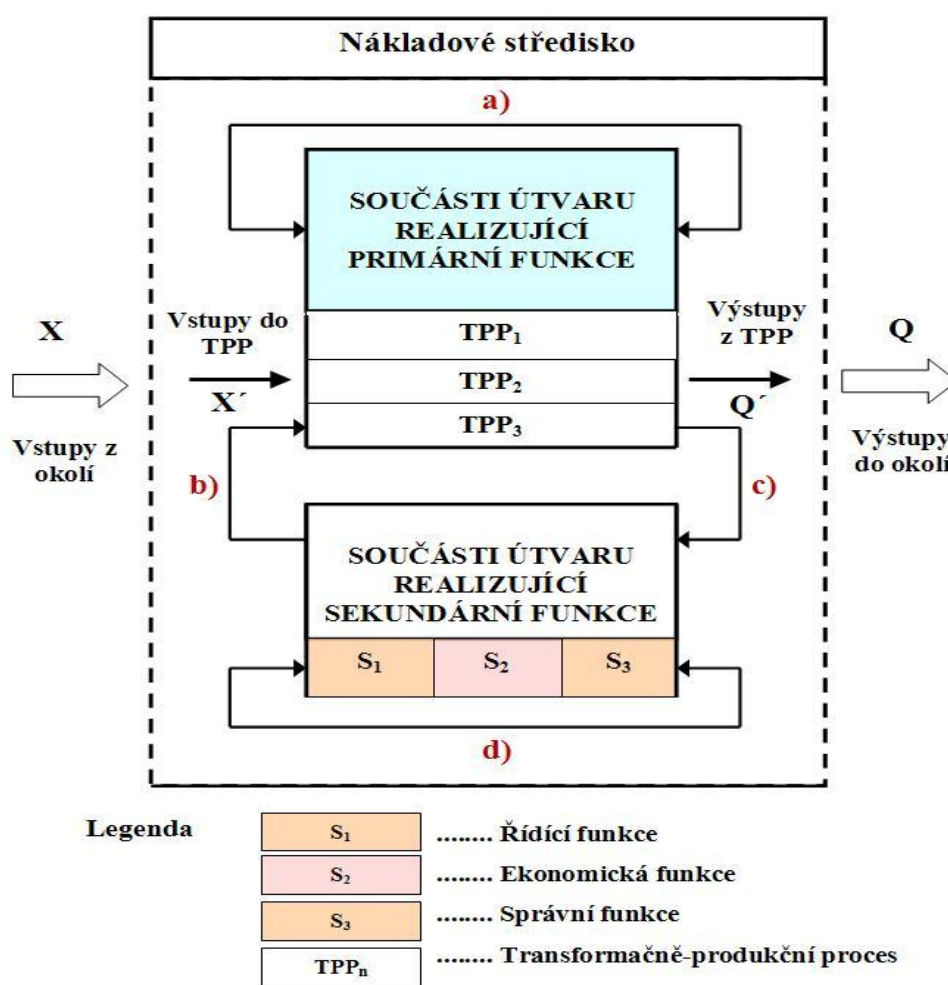


Zdroj: OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 85. ISBN 978-80-260-3277-9.

Zjednodušené vyjádření vnitřních vazeb ekonomického systému nákladového střediska a vazeb na jeho vstupech a výstupech poskytuje Obrázek 6. Obecně můžeme na úrovni nákladového střediska rozlišovat následující vnitřní vazby:

- vazby mezi součástmi útvaru plnící primární funkce (produkční prvky),
- vazby vyjadřující vstupy součástí útvaru plnící sekundární funkce do součástí útvaru plnící primární funkce,
- vazby vyjadřující vstupy ze součástí útvaru plnící primární funkce do součástí útvaru plnících sekundární funkce,
- vazby mezi součástmi plnící sekundární funkce.

Obrázek 6 Vnitřní vazebnost nákladového střediska a vazby na jeho vstupech a výstupech



Zdroj: OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 86. ISBN 978-80-260-3277-9.

Funkce ekonomického systému nákladového střediska – transformační proces

Pro charakteristiku produkčně-transformačního procesu lze s malými úpravami aplikovat obecný přístup prezentovaný Karlem Macíkem.³⁸

Do jakéhokoliv ekonomického objektu, ať se již jedná o běžný výrobní podnik, nevýrobní organizaci nebo vojenský útvar vstupují výrobní faktory (v našem případě bude vhodnější používat termín **produkční faktory**), které označíme $x_1, x_2, \dots, x_n$.

Nazveme je vstupy a vyjádříme je v podobě vektoru výrobních faktorů X . Tento vektor bude mít celkem n souřadnic, neboť pomocí n vyjádříme celkový počet produkčních faktorů, ale také celkový počet nákladových druhů. Pokud všechny vstupy oceníme jejich cenami p_i , získáváme celkové výdaje

$$CV = \sum_{i=1}^n p_i x_i \quad (2).$$

Zde se nejedná o náklady, protože ještě nedochází ke spotřebě výrobních faktorů, které se přeměňují v procesu produkce ve výstupy, ale pouze o pořízení těchto faktorů.³⁹ Jen část produkčních faktorů se účastní této přeměny vstupů na výstupy, neboť musí být vytvořeny zásoby materiálu a drobného investičního majetku. Nemovitá infrastruktura, bojová technika, výzbroj a výstroj se rovněž nespotřebovávají jednorázově, ale slouží po delší období. Z toho vyplývá, že reálné vstupy do transformačního procesu (produkce) X' budou menší než vstupy do vojenského útvaru. Tuto skutečnost je možné vyjádřit vztahem nerovnosti $X' < X$. Některé souřadnice obou vektorů se však mohou i rovnat. Zde se bude jednat o tzv. neskladovatelné položky. Typickým představitelem je např. energie. U těchto položek jsou výdaje za tyto faktory a spotřeba těchto faktorů – náklady – shodné. Vektor celkových vstupů do vojenského útvaru a vstupů do transformačního procesu má stejnou strukturu, protože jsou vyjádřením stejných faktorů, i když hodnotově se budou lišit.⁴⁰

³⁸ MACÍK, Karel. Manažerské informace. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1995. s. 8. ISBN 80-01-01273-5.

³⁹ V případě vojenského útvaru se může jednat např. o bojovou techniku, výzbroj a výstroj, stroje a zařízení potřebné k zajištění chodu útvaru a jednotek, dopravní prostředky, materiál, služby a další.

⁴⁰ Rozdíl bude vyvolán především již existujícími zásobami a produkčními prostředky

Dále budeme předpokládat, že celkové úkoly vojenského útvaru (jeho „produkční“ program) sestává z různých činností (cvičení, střelby apod.). Označíme je indexy $k = 1, 2, \dots, r$. Vstupy do produkčního procesu se budou transformovat podle produkční funkce pro k -tý druh činnosti (produktu):

$$q_k' = f_k(x_1', x_2', \dots, x_n') \quad (3).$$

Vyjádříme-li vstupy v peněžních jednotkách pro všechny typy produktů, obdržíme hodnotu spotřebovaných produkčních faktorů neboli náklady vynaložené na produkci

$$CN' = \sum_{i=1}^n p_i x_i' \quad (4).$$

Pak pro každý produkt vojenského útvaru můžeme sestavit **nákladovou rovnici** pomocí kalkulace nákladů na k -tou skupinu produktů

$$CN'_k = f_k(x_1', x_2', \dots, x_n'; p_1, p_2, \dots, p_n) = p_1 x_1' + p_2 x_2' + \dots + p_n x_n' \quad (5).$$

Také můžeme pro každý produkt sestavit **nákladovou funkci**

$$CN'_k = f_k(q_k; p_k) \quad (6).$$

Náklady u každého typu produktu sestávají z variabilních a fixních. Takže pro k -tý produkt bude platit

$$CN'_k = VN'_k + FN'_k \quad (7),$$

pak pro celý objem nákladů pak bude platit

$$CN' = \sum_{k=1}^r CN'_k \quad (8).$$

Součet nákladů vyjádřených pro všechny produkty jako součet součinů jednotlivých výrobních faktorů spotřebovaných na produkty a cen produkčních faktorů (**nákladová rovnice**) se musí rovnat celkovým nákladům, jež jsou vyjádřeny součtem nákladových funkcí pro všechny výrobky.

$$\sum_{i=1}^n p_i x'_i = \sum_{k=1}^r VN'_k + FN'_k \quad (9).$$

Levá strana rovnice představuje hodnotu vstupů do transformačního procesu, pravá strana představuje hodnotu výstupů. Pro postižení transformačního procesu je tedy nutné mít na zřeteli tento dvojí pohled na náklady, který souvisí se vztahem nákladových druhů (nákladů sledovaných informačním systémem organizace - účetnictvím) a nákladů kalkulačních vztažených na jednotlivé produkty.⁴¹ V podmínkách nákladových středisek však druhý pohled na náklady zatím není realizován.

Výstupem z transformačního procesu jsou zrealizované činnosti – produkty, které mohou být oceněny v produkčních nákladech. Strukturu produktů na výstupu z transformace lze vyjádřit pomocí vektoru Q' , který bude mít k souřadnic podle počtu realizovaných typů produkce. Protože však proces transformace k určitému datu nemusí být dokončen, znamená to, že nedokončené činnosti vážou určitou část nákladů, které nejsou součástí celkových nákladů CN' , neboť v nákladové funkci vystupuje jen zrealizovaná produkce. Skutečným výstupem z ekonomického objektu (nákladového střediska) je teprve až zrealizovaná produkce, kterou můžeme vyjádřit pomocí vektoru Q . Obsahem tohoto vektoru jsou jednotlivé produkty $q_1, q_2, \dots, q_r$. Je také zřejmé, že mezi vektory Q a Q' může nastat vztah, který může nabývat podoby rovnosti nebo nerovnosti, kdy vektor $Q < Q'$.

Popsané vazby na vstupech a výstupech transformačního procesu realizovaného na úrovni nákladového střediska znázorňuje již prezentovaný Obrázek 6.

6. Vymezení ekonomického informačního systému nákladového střediska⁴²

Jedním z významných prvků jakéhokoliv ekonomického systému je ekonomický informační systém. Je spojovacím uzlem mezi systémem ekonomického řízení a hmotnými prvky ekonomického systému. Poskytuje managementu organizace informace v potřebné struktuře a kvalitě, aby mohl

⁴¹ MACÍK, Karel. Manažerské informace. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1995. s. 9. ISBN 80-01-01273-5.

⁴² OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 89-95. ISBN 978-80-260-3277-9.

realizovat odpovídajícím způsobem všechny funkce, které mu přísluší (funkce řízení). **Ekonomický informační systém, prostřednictvím sběru, uchovávání a přenosu dat a informací, vytváří podmínky pro vznik zpětné vazby, která je nezbytná pro řízení ekonomického objektu obecně.**

Při vymezení ekonomického informačního systému v prostředí vojenského útvaru, je nutné vycházet z předpokladu, že tento informační systém má za hlavní cíl sbírat, uchovávat a přenášet ekonomické informace, nezbytné pro ekonomické řízení útvaru (můžeme též hovořit o informacích majících ekonomický charakter). Pokud budeme vycházet ze sice širší, ale přesto akceptovatelné definice A. Bašty, pak se za ekonomickou informaci podle tohoto autora považuje „*každá informace v procesech výroby, rozdělování a spotřeby. Jejím obsahem je zobrazení ekonomických vztahu a procesů.*“⁴³ V podmínkách vojenského útvaru to jsou informace, které bezprostředně souvisí s procesy zabezpečování primárních a sekundárních funkcí vojenského útvaru. Obecně tyto informace jsou distribuovány napříč všemi informačními systémy, které v současné době na úrovni vojenského útvaru existují. Jedná se o štábní informační systém (ŠIS), informační systém logistiky (ISL), informační systém o službě a personálu (ISSP) a finanční informační systém. V širším pojetí by bylo možné všechny tyto komponenty informačního systému (viz Obrázek 7) považovat za součásti ekonomického informačního systému, z důvodu však formální provázanosti ŠIS s ostatními informačními systémy, lze za jeho komponenty považovat pouze zbylé tři informační systémy (ISL, ISSP a FIS). Jádrem ekonomického informačního systému však je „Finanční informační systém“, který s výše uvedenými systémy komunikuje prostřednictvím systémového rozhraní a tak dochází k difúzi potřebných dat do tohoto systému.

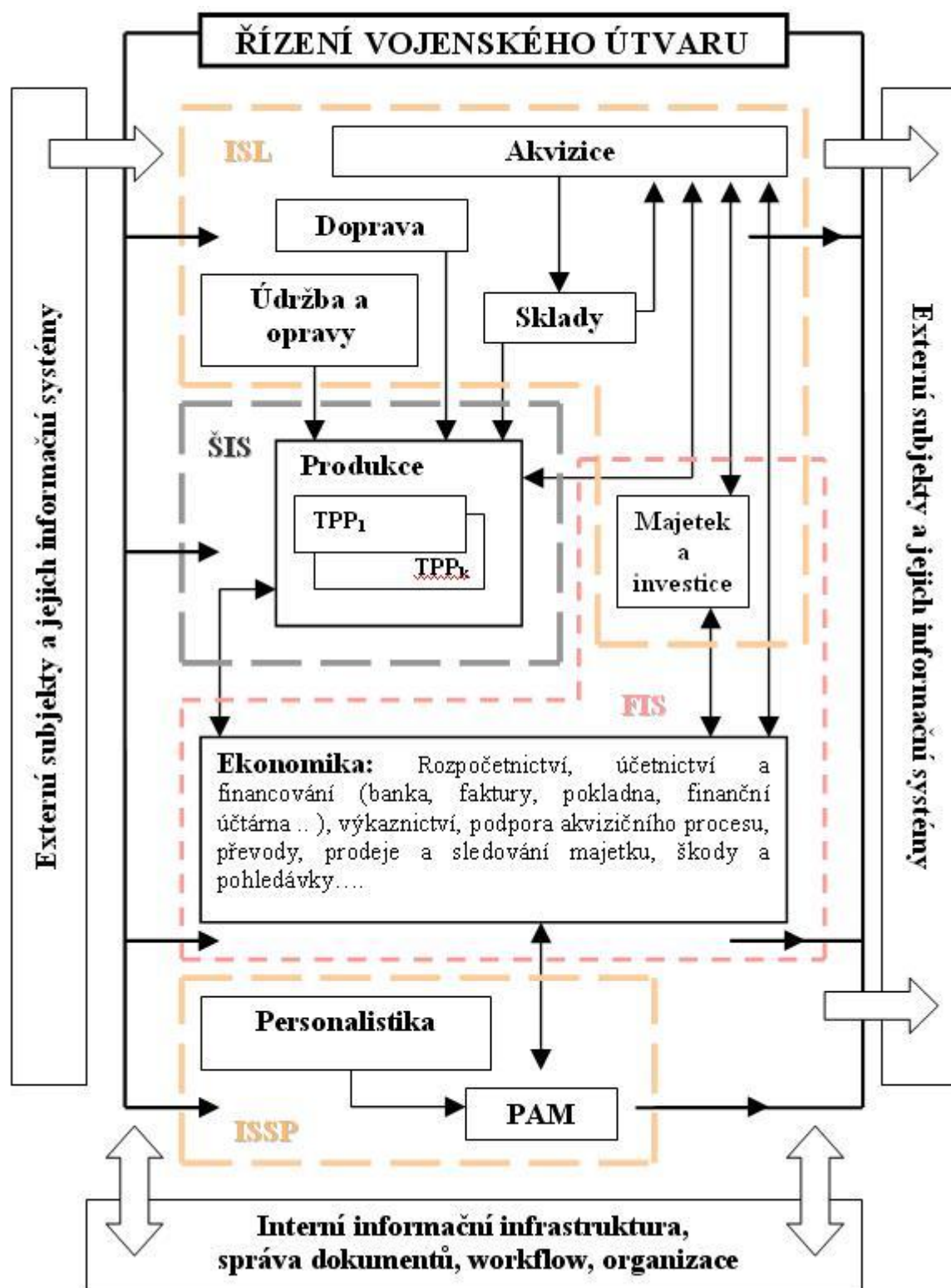
Finanční informační systém je definován jako nástroj pro informační podporu řízení ekonomiky vojenského útvaru, realizaci finančního zabezpečení, plánování, realizaci a kontrolu hospodaření s rozpočtovými prostředky kapitoly MO jemu určenými, vedení podvojného účetnictví a kontrolu majetkových toků. Informační systém o službě a personálu je chápán jako systém sběru, přenosu, zpracování včetně validace, evidence, analýzy, přípravy a výstupu informací o současném i minulém personálu vojenského útvaru. Cílem je naplňování výše uvedených procesů a činností personalistů, výpočtů a likvidace peněžních závazků. Informační systém o službě a personálu je informačním systémem, který je orientován na automatizaci personalistických procesů. Informační systém logistiky je určen k zajištění informační podpory pro řízení logistických činností. Má za cíl zabezpečit sběr informací bezprostředně od jejich zdroje (z míst, kde informace vznikají a kde jsou rovněž okamžitě využitelné), jejich zpracování a distribuci přímo ke všem stanoveným uživatelům i pro centrální řízení logistiky. Distribuce informací je realizována v řízeném časovém režimu, včetně

⁴³ BAŠTA, Alfons. *Ekonomická semiotika a teorie informace*. Praha: Academia Praha, 1989. s. 56.

postupů, které umožní řídit efektivnost logistických procesů. Jsou zde uchovávány nezbytné informace podporující životní cyklus položky materiálu, tj. od jejího zavedení do AČR, přes její zajišťování akviziční činností s následným převzetím v ústředních skladech (u centrálně pořizovaného materiálu), skladování a jejich následnou distribuci k útvaru za účelem jejich využívání k zabezpečení provozu a výcviku až po jejich spotřebu či vyřazení.

Schéma na Obrázku 7 znázorňuje vymezení pokrytí zabezpečovaných funkcí útvarem jednotlivými informačními systémy. Naplňování primární funkce na úrovni útvaru je podporována prostřednictvím štábního informačního systému. Datová a informační základna pro realizaci sekundárních funkcí útvaru je zabezpečována v rámci ISL, ISSP a FIS.

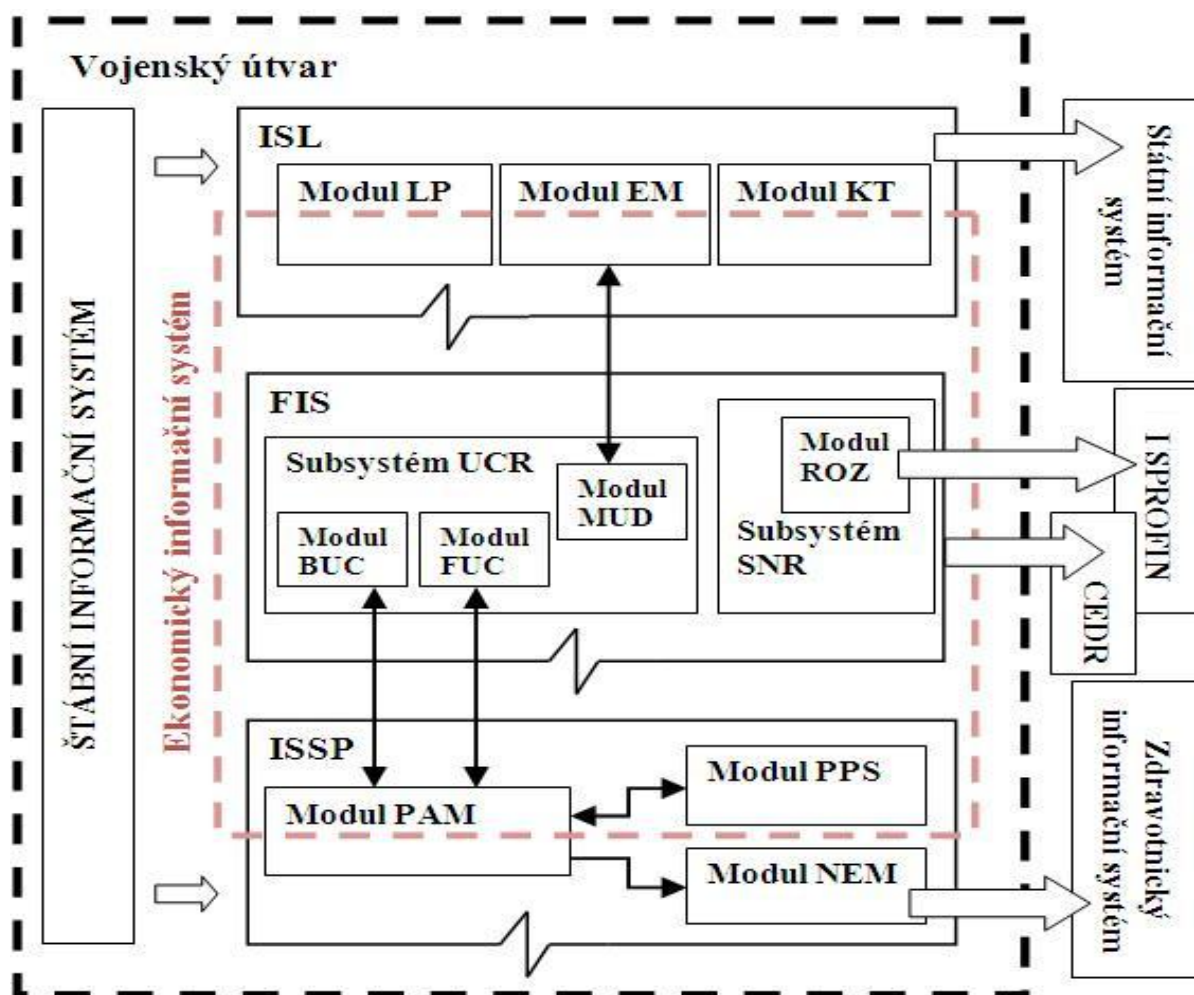
Obrázek 7 Celkové schéma informačního systému vojenského útvaru



Zdroj: OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 91. ISBN 978-80-260-3277-9.

V klasickém pojetí ekonomické informační systémy, tak jak jsou známy z podnikové sféry, vytváří jeden integrovaný celek, který informačně zajišťuje veškeré podnikové funkce. Všechny uvedené informační systémy vojenského útvaru pracují na vlastní softwarové platformě a komunikují mezi sebou prostřednictvím rozhraní. Výměna dat je pak realizována prostřednictvím propojení jednotlivých subsystémů a modulů zmíněných informačních systémů. Vnitřní architekturu ekonomického informačního systému vojenského útvaru a propojení jeho komponent a vazby na vnější informační systémy zobrazuje Obrázek 8.

Obrázek 8 Architektura ekonomického informačního systému vojenského útvaru



Modul LP	Logistické požadavky	Modul BUC	Bankovní účet
Modul EM	Evidence majetku	Modul FUC	Finanční účtárna
Modul KT	Katalog materiálu	Modul MUD	Evidence majetku
Subsystem UCR	Účetnictví, financování a rozpočet	Modul ROZ	Rozpočtové dokl.
Subsystem SNR	Návrh rozpočtu	Modul PAM	Platy a mzdy
Modul PPS	Platové statistiky a přehledy	Modul NEM	Nemocenská

Zdroj: OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 92. ISBN 978-80-260-3277-9.

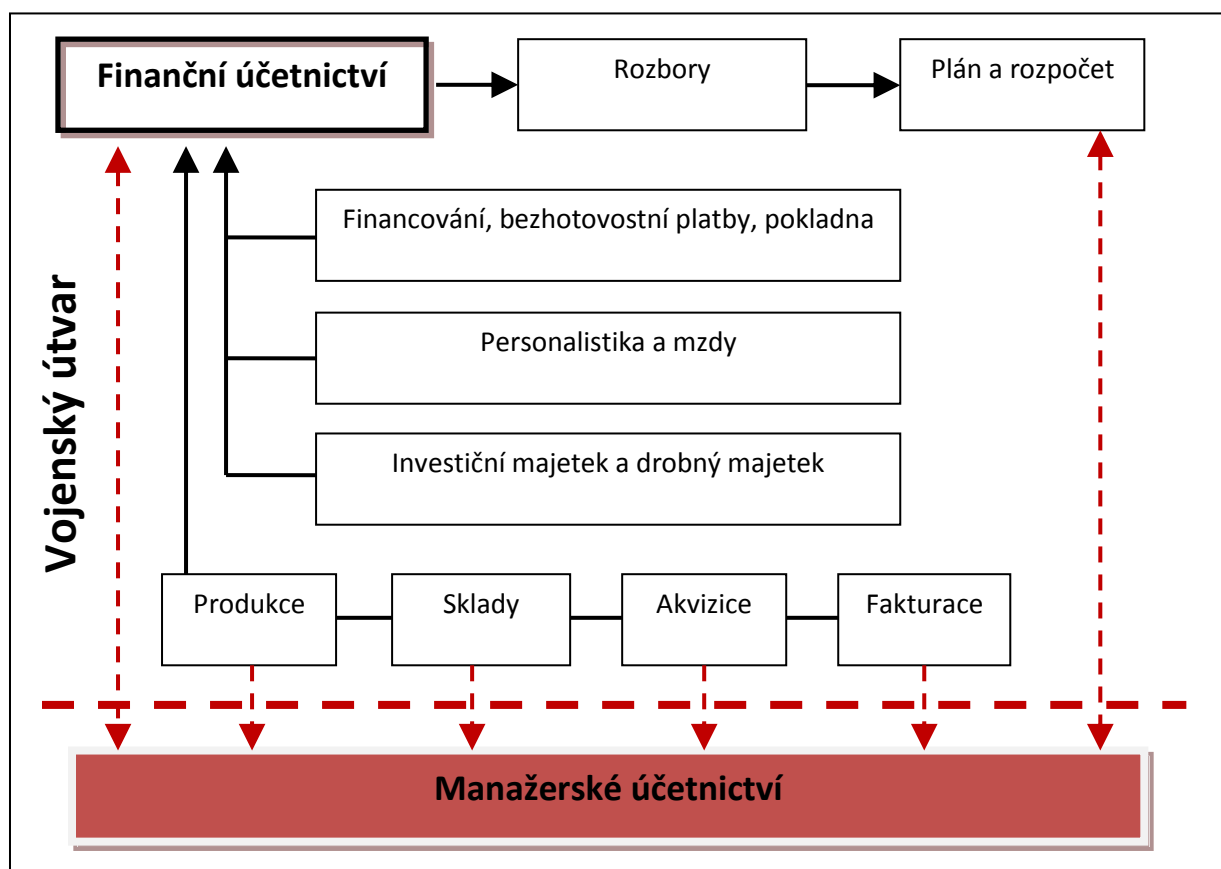
Jak již bylo výše uvedeno, za jádro ekonomického informačního systému, lze považovat finanční informační systém. Jeho nosným prvkem je finanční účetnictví (subsystém UCR). Jsou zde však i další neméně významné subsystémy, které datově a informačně pokrývají další procesy, které v ekonomickém systému probíhají. Vraťme se však ještě zpět k samotnému účetnictví jako prvku finančního i zároveň prvku ekonomického informačního systému vojenského útvaru. Jakou roli zde sehrává a jaké má postavení uvnitř zmiňovaného informačního systému? Primárním úkolem účetnictví je zobrazení hospodářsko-ekonomické reality dané organizace. Finanční účetnictví tedy poskytuje obraz ekonomického objektu jako účetního celku. Ekonomický systém vymezený na vojenském útvaru je jím zobrazován dle formalizovaných pravidel, která mají spíše informativní charakter a mají externí zaměření.

Data finančního účetnictví jsou však méně vhodná pro potřeby vnitřního řízení ekonomického objektu. Souvisí to s charakterem sledovaných a vyhodnocovaných údajů. Informace, které z nich získáváme, nám neposkytují zpětnovazební smyčku vztahující se k účelu naší činnosti. Pomocí zápisu v účetnictví zaznamenáváme údaj o tom, že dochází k pohybu finančních prostředků reprezentovaných konkrétním druhem výdaje, který byl spojen s určitou aktivitou (obecně vymezenou resortním číselníkem aktivit). Výdajový systém hospodaření resortu umožňuje hodnotit úroveň hospodaření jen ve vztahu k rovnoměrnému plnění ukazatelů rozpočtového roku.

V současné době v podmínkách nákladových středisek jsou náklady pouze evidovány. Je ale zřejmé, jak uvádí prof. Schroll, že *pouhé zjištění o jaký druh nákladu jde a jaká je jeho skutečná výše, nedovoluje usuzovat, jak hospodárně či nehospodárně byl náklad vynaložen. Teprve při určení účelu, na nějž je náklad vynaložen, je možné měřit hospodárnost, protože i měřítko hospodárnosti lze odpovědně stanovit pouze ve vztahu k účelu vynaložení nákladů.*⁴⁴ Tento požadavek umí naplnit manažerské účetnictví. Manažerské účetnictví však v podmínkách nákladových středisek není zavedeno a využíváno. Vztah mezi účetnictvím a ekonomickým informačním systémem útvaru vymezuje schéma na Obrázku 9.

⁴⁴ SCHROLL, Rudolf. Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu. Praha:SNTL, 1990. 445 s. ISBN 80-03-00382-2.

Obrázek 9 Ekonomický informační systém vojenského útvaru a jeho účetnictví



Zdroj: Upraveno podle HUNČOVÁ, M. Manažerské účetnictví (základy). Ostrava: Mirago, 1999. s. 33. ISBN 80-85922-68-1.

Na schématu červeně zobrazené vazby a prvky, běžné v kterémkoliv podniku, **v podmínkách vojenského útvaru neexistují. Nepřítomnost těchto vazeb a prvku manažerského účetnictví způsobuje, že ekonomické řízení nemůže plnohodnotně naplňovat své poslání.**

Díváme-li se na současný stav ekonomického řízení, tak pozorujeme, že ekonomický informační systém mu umožňuje reagovat na vzniklou situaci, při které dochází k poruše chtěného (plánovaného) průběhu nebo odchylce od normy, pouze *ex post*. Informace o překročení nebo nedočerpání stanoveného limitu, nám neumožňuje nalézt skutečnou příčinu a místo vzniku tohoto rozporu. Manažerské účetnictví, které je zaměřeno do budoucnosti, je schopno plánovat náklady dle místa a času vzniku a podle vztahu k odpovědnosti za jejich vznik. Díky němu jsou do systému ekonomického řízení zabudovány *ex ante* nástroje, které následně umožňují realizovat promyšlené zásahy do ekonomického systému místo intuitivních a nepromyšlených opatření.

Svým způsobem je možné předpokládat, že **díky nevyužívání manažerského účetnictví v podmínkách Armády ČR není potřeba vytvářet nižší úroveň ekonomické struktury než je tomu v současnosti. Nejnižším prvkem ekonomické struktury je v současné době nákladové středisko.** Na tuto existující ekonomickou strukturu je i „naformátován“ ekonomický informační systém. Tj. **účtuje se do úrovně nákladových středisek – níže se účetní operace neprovádějí.** Skutečností však zůstává, že pokud chceme nákladové středisko ekonomicky řídit, je nezbytné stanovit ekonomickou strukturu i na jeho úrovni.

ZÁVĚR⁴⁵

Současný stav ekonomického řízení v resortu obrany, armádě a na koncových prvcích ekonomického systému – ve vojenských útvech, naplňuje charakteristiky, které nás opravňují jej typologicky označit jako řízení prvního řádu. Tj. přímé řízení se zpětnou vazbou. Zjištěná data jsou vyhodnocena a následně je realizován tok informací, které řízený objekt instruují ke konkrétním opatřením. Např. ke konci roku jsou zjištěny nedočerpané prostředky – následuje pokyn k čerpání těchto prostředků. Cílovým stavem, kterého by postupnými kroky mohlo být dosaženo, lze označit jako ekonomické řízení druhého řádu. Má-li systém ovlivňovat svůj budoucí vývoj, musí v něm existovat tento druh řízení. Systém musí být vybaven zpětnou vazbou druhého řádu. Tato zpětná vazba obsahuje vůči zpětné vazbě prvního řádu navíc paměť, výpočetní prvek (nebo složitější transformační zařízení) a rozhodovací prvek schopný určit žádoucí chování systému. To předpokládá desagregaci ekonomického řízení na úrovni nákladového střediska vytvořením jeho vnitřní ekonomické struktury, která by byla sledována i v účetnictví.⁴⁶ V útvarové praxi tímto regulačním prvkem ekonomického řízení může být odpovědný funkcionář a systém odpovědnostního vnitroútvarového (vnitroorganizačního) zúčtování.

Ekonomicky řídit neznamená jen řídit tok finančních prostředků organizací, ale informovaně plánovat, organizovat a kontrolovat spotřebu zdrojů ve vztahu k plnění úkolů, příslušejících této organizaci v našem případě vojenskému útvaru. Doposud však převládající forma ekonomického řízení v podmínkách nákladových středisek spočívá, právě a jen v usměrňování rychlosti (% čerpání

⁴⁵ OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. s. 107. ISBN 978-80-260-3277-9.

⁴⁶ Pro potřeby útvarové praxe a zachování přehlednosti bude při tvorbě ekonomické struktury vojenského útvaru jako nákladového střediska, tedy při vymezení jeho vnitřních ekonomických jednotek, vhodnější místo termínu nákladové středisko používat **termín nákladové místo**. V armádní praxi je termín nákladové středisko používán jako synonymum pro vojenský útvar.

prostředků) a velikosti toku finančních prostředků (rozpočtová opatření), tak aby nebyly překročeny limity a nebylo použito těchto finančních prostředků v rozporu se zákonem.

Po formální stránce lze tvrdit, že ekonomický systém na ekonomickém objektu vojenský útvar je možné vymezit. Zásadním problémem, který musí být dále řešen, je obsahová stránka tohoto systému. Při komparaci se soukromým sektorem národního hospodářství, lze prokázat, že tento systém nemůže plnit všechny očekávané funkce. Zde se jedná především o úskalí ve vztahu k ekonomickému informačnímu systému (manažerské účetnictví) s tímto problémem spojená tvorba ekonomické struktury a z toho důvodu neúplně realizované funkce ekonomického řízení.

Literatura:

Základní:

- RMO č. 72/2012, *Finanční řízení a finanční zabezpečení*. Věstník Ministerstva obrany, 2012. Praha: Ministerstvo obrany, 2012. 37 s. Čj. 306-17/2012-SE MO.
- OLEJNÍČEK, Aleš; KUNC, Svatopluk. *Ekonomické řízení v podmínkách Armády ČR*. Uherské Hradiště: L.V.Print, 2012. 245 s. ISBN 978-80-260-3277-9.

Doporučená:

- BLAŽEK, Ladislav., LANDA, Martin. *Ekonomika a řízení podniku*. Brno: MU Brno, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. 96 s. ISBN 80-210-3960-4.
- KUNC, S. *Manažerská ekonomika v podmínkách Armády České republiky*. Brno: Univerzita obrany, 2007. 192 s. ISBN 80-7231-168-9.
- MACÍK, Karel. *Manažerské informace*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1995. 263 s. ISBN 80-01-01273-5.
- STRECKOVÁ, Yvonne. *Vstup do teorie řízení – vybrané kapitoly*. Brno: Masarykova univerzita Brno, 1996. 40 s.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Umět vymezit ekonomický systém nákladového střediska (NS) AČR.
2. Nastudovat charakteristiku nákladového střediska AČR.
3. Objasnit závěry, že lze o NS jako o ekonomickém subjektu vyslovit.
4. Definujte z obecného pohledu ekonomický NS.
5. Pokuste se zobrazit graficky ekonomický systém NS s informačními a řídicími vazbami a vnějším a vnitřním prostředím.
6. Objasněte pojem systém ekonomického řízení obecně.
7. Vyhledejte objasnění pojmu systém ekonomického řízení dle RMO č. 72/2012.
8. Charakterizujte ekonomický systém NS dle analogie s obecnou definicí.
9. Zamyslete se, co vše je nezbytné pro řízení ekonomického objektu obecně.